

# VU Research Portal

## Selectie van een simulatietool voor gebruik bij het vak 'Organization Development and Change'

van Boxel, P.; Vinkenburg, C.J.

2003

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

van Boxel, P., & Vinkenburg, C. J. (2003). *Selectie van een simulatietool voor gebruik bij het vak 'Organization Development and Change'*. Onderwijscentrum Vrije Universiteit.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Selectie van een simulatietool voor gebruik bij het vak 'Organization Development and Change'

*Projecttitel:* Inzet van een simulatie bij Organization Development and Change  
*Projectcode:* 5-03  
*Faculteit:* FEWEB  
*Projectperiode:* juli-oktober 2003  
*Opgesteld door:* drs. P. van Boxel (Onderwijscentrum VU)  
Dr. C.J. Vinkenburg (FEWEB M&O)  
*Datum:* oktober 2003

Contactadres:

ict<sub>Q</sub> Onderwijscentrum VU  
De Boelelaan 1105, kamer 1G 26  
1081 HV Amsterdam  
[www.icto.vu.nl](http://www.icto.vu.nl)  
tel. 020 – 4445478  
[info@icto.vu.nl](mailto:info@icto.vu.nl)



## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	1
2	Context en doelstellingen van het project .....	2
3	Uitgevoerde activiteiten .....	3
3.1	Projectplanning .....	3
3.2	Een overzicht van de gehanteerde criteria .....	3
3.2.1	Inhoudelijk criteria .....	3
3.2.2	Criteria m.b.t gebruik bij het vak .....	4
3.2.3	Technische criteria .....	4
3.3	Zoeken naar simulaties .....	5
3.3.1	Zoekmachines .....	5
3.3.2	Universiteitswebsites .....	5
3.3.3	Learning communities & business portals .....	5
3.3.4	Mailinglists .....	5
3.4	Onderzochte simulaties .....	6
3.4.1	The EIS simulation ( <a href="http://www.calt.insead.edu/eis/">http://www.calt.insead.edu/eis/</a> ) .....	6
3.4.2	Experience Change ( <a href="http://www.experiencepoint.com/experiencechange.cfm">http://www.experiencepoint.com/experiencechange.cfm</a> ) .....	7
3.4.3	Merger Plan Simulation ( <a href="http://www.prendo.com">http://www.prendo.com</a> ) .....	8
3.4.4	Aandachtspunten bij de selectie .....	9
3.5	De gekozen simulatie: ExperienceChange .....	9
3.5.1	Keuzemotivatie .....	9
3.5.2	Integratie met het vak .....	10
3.5.3	Kostenoverzicht .....	11
3.5.4	Evaluatie .....	11
4	Conclusies en aanbevelingen .....	12

## Bijlagen:

- 1) Analyse van 3 Change Management simulatietools
- 2) Course Manual Periode 3 – Organization Development and Change (Conceptversie)
- 3) Projectaanvraag ondersteuning Onderwijscentrum VU



---

## 1 Inleiding

In dit rapport wordt verslag uitgebracht van een ICT&O project waarbij in samenwerking met dr. C. J. Vinkenburg onderzoek is verricht naar de inzet van simulatiesoftware ten behoeve van het vak Organizational Development and Change (ODC).

In hoofdstuk twee van het rapport worden de doelstellingen van het project verder uitgelegd en het nut van de inzet van een simulatie bij dit vak beschreven. In hoofdstuk drie worden de criteria beschreven die een leidraad hebben gevormd bij het zoeken naar geschikte software en de bronnen die zijn aangewend om naar simulaties te zoeken. Verder worden in dit hoofdstuk de drie simulatietools beschreven die zijn geselecteerd voor verdere analyse en vergelijking. Deze worden nader beschreven aan de hand van de opgestelde criteria en tot slot wordt een aanbeveling gedaan voor de aanschaf en inzet van de simulatietool *ExperienceChange*. Tot slot wordt aangegeven hoe de simulatie bij het vak zal ingezet worden en wordt een overzicht van de kosten gegeven.

Onze aanbeveling is om de simulatietool in eerste instantie als een pilot in te zetten bij ODC in 2004 en na een grondige evaluatie bij studenten te overwegen dit als geïntegreerd studie-onderdeel van ODC in te zetten.

Aan de begeleidingscommissie wordt gevraagd om naar aanleiding van dit rapport en de gedane aanbevelingen, een antwoord te formuleren op volgende vragen:

- Is de begeleidingscommissie het eens met het algemene nut van het inzetten van een simulatie?
- Is de begeleidingscommissie het eens met het inzetten van een simulatie als pilot in 2003/2004?
- Is de begeleidingscommissie het eens met de voorkeur voor *ExperienceChange* als simulatietool?

Daarnaast wordt aan de begeleidingscommissie gevraagd of zij mogelijkheden ziet met betrekking tot aanvullende financiering van de softwarelicentie.

*Indien gewenst kan de begeleidingscommissie ook zelf de simulatie bekijken via :*  
*[http:// change.experiencepoint.com](http://change.experiencepoint.com)    Username: csr5243    Password: 454longer*

---

## 2 Context en doelstellingen van het project

In het kader van de jaarlijkse ICTO projectenronde van het Onderwijscentrum VU heeft dr. C.J. Vinkenburg van de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB) in maart 2003 een projectvoorstel ingediend over de mogelijke inzet van een online simulatie bij het nieuw op te zetten vak Organization Development and Change.

Het projectvoorstel (zie bijlage 3) is goedgekeurd door de Adviesgroep ICT&O en is in juli 2003 van start gegaan met een looptijd van 3 maanden. De in het voorstel omschreven doelstellingen waar ICTO expertise bij gevraagd werden, zijn inmiddels bereikt en dit rapport beschrijft de activiteiten die in de periode juli t/m oktober 2003 zijn uitgevoerd door de docent in samenwerking met een onderwijskundig adviseur van het Onderwijscentrum VU (drs. P. van Boxel). Daarnaast wordt ook een gerichte aanbeveling aan de faculteit gedaan over de aanschaf en inzet van een geselecteerde simulatie. Van de faculteit wordt verwacht dat zij zelf verdere stappen onderneemt om over te gaan tot aanschaf, implementatie en evaluatie van de simulatietool (zoals beschreven in het projectplan).

De inzet van simulaties en management games in het hoger management onderwijs is de laatste jaren flink toegenomen (uit een recent onderzoek onder geaccrediteerde business schools is gebleken dat meer dan 97 procent hiervan gebruik maakt). Een van de redenen hiervoor is dat het aantrekkelijke en vernieuwende onderwijsinstrumenten zijn die op de waardering en motivatie van studenten en docenten kunnen rekenen. Daarnaast beschikken zij over een aantal aantrekkelijke eigenschappen die hen bij uitstek geschikt maken voor onderwijsdoeleinden (zie het artikel 'Simulaties and games in Management-onderwijs').<sup>1</sup> In toenemende mate worden simulaties ook ondersteund door leertechnologieën.

Op dit moment wordt binnen de afdeling Management en Organisatie van FEWEB gewerkt aan de opzet van het vak Organization Development & Change (ODC). Dit is een verplicht vak dat deel uitmaakt van het 4e jaar (doctoraal jaar, toekomstige masters) van de studie Bedrijfswetenschappen. Dit vak wordt in het academisch jaar 2003-2004 (januari-februari) officieel voor het eerst aangeboden aan (naar schatting) een zestigtal studenten.

Bij de formulering van het projectvoorstel luidde de oorspronkelijke opdracht die studenten in het kader van ODC zouden krijgen als volgt (dit is een zogenaamde "papieren" opdracht met de volgende onderdelen):

- Kies een bedrijf met een organisatorisch probleem
- Verzamel informatie (interviews, internet, theorie)
- Maak een problemdiagnose (analyseer het probleem o.b.v. theorie en gevonden informatie)
- Maak een plan van aanpak voor een interventie / verandering om het probleem te helpen oplossen

Het blijkt bij soortgelijke vakken en opdrachten lastig om studenten de praktijk in te sturen, het duurt relatief lang voor ze een bedrijf (bereid) hebben gevonden, waardoor veel tijd verloren gaat en dit leidt tot beperkte en oppervlakkige analyses. Om die redenen wordt overwogen een bestaande (online) "Organization Development" simulatie in te zetten bij het vak.

Het doel van het project is de mogelijkheid voor het inzetten van dergelijke simulatie te onderzoeken door:

- 1) een aantal inhoudelijke en technische criteria te formuleren waaraan de simulatie zoveel mogelijk zou moeten voldoen,
- 2) op basis hiervan een aantal simulaties te zoeken, te selecteren en met elkaar te vergelijken en
- 3) een advies te formuleren over de inzet van een geselecteerde simulatietool. Wanneer deze niet bestaat of erg kostbaar blijkt moet nagegaan worden of een simulatie kan ontwikkeld worden.

---

<sup>1</sup>Moratis, L., Hoff, J., Satter, K. (2003): Simulaties and games in managementonderwijs. Onderwijsinnovatie. No. 3, p.19-21

---

## 3 Uitgevoerde activiteiten

### 3.1 Projectplanning

In de projectaanvraag werd onderstaande projectplanning voorgesteld voor de eerste drie fasen van het project. De planning is realistisch gebleken en is conform uitgevoerd.

*Fase 1 (juli 2003):*

- Inventarisatie van criteria waar de simulatie aan moet voldoen (inhoud, vorm, omvang)

*Fase 2 (juli-augustus 2003):*

- Zoeken van bestaande OD simulaties
- Analyse van voor- en nadelen van verschillende analyses o.b.v. kenmerken
- Kosten / baten analyse

*Fase 3 (september-oktober 2003):*

- Rapportage aan begeleidingscommissie
- Keuze uit verschillende OD simulaties of:
- Besluiten om zelf een OD simulatie te ontwikkelen
  - Opstellen van een programma van eisen o.b.v. criteria uit fase 1 en kenmerken uit fase 2
  - Ontwikkelen van een OD simulatie (onderwijskundig en technisch)

Hierbij dient nog wel opgemerkt worden dat de totale looptijd van het project 10 maanden bedraagt. Tijdens fase 1 t/m 3 heeft de faculteit beroep kunnen doen op een ICTO medewerker, maar vervolgvactiteiten (implementatie van de simulatie in het onderwijs en een gebruikersevaluatie) komen voor rekening van de faculteit.

### 3.2 Een overzicht van de gehanteerde criteria

Bij aanvang van het project zijn een aantal criteria vastgesteld die een leidraad vormden bij het zoeken naar simulaties. Door een aantal simulaties te bekijken is deze lijst met criteria verder bijgesteld en verfijnd.

#### 3.2.1 Inhoudelijk criteria

- *Het type probleem dat opgelost moet worden in de simulatie:*  
een "onhoudbare" situatie in een organisatie (door in- of externe druk ontstaan) waar verandering in moet worden aangebracht om te zorgen dat de organisatie overleeft / beter wordt. Kan verder van alles zijn: financiële problemen, personele problemen, fusie, overname, cultuurverandering, vergroten marktaandeel, liberalisering etc. De bril moet wel "ontwikkelingsgericht" zijn, niet zozeer ontwerpen / blauwdruk, maar meer organisch. Dus meer development dan change!
- *De fasering van het probleem:*  
er moet niet al een oplossing zijn bedacht, zoals bijvoorbeeld het invoeren van een management informatiesysteem, maar het bedenken van een mogelijke oplossing moet een wezenlijk deel uitmaken van de simulatie (probleem identificatie, diagnose, keuze voor interventie, implementatie / actie).
- *De leerdoelen van de simulatie:*  
het ervaren, doorlopen en meemaken van een "echt" organisatieontwikkelingsproces in de rol van adviseur met alle (vele) haken en ogen van dien (welke fasen, welke stappen, welke betrokkenen, welke gevoeligheden, welke keuzes, welke gevolgen / verbanden). Vaardigheden moeten vooral betrekking hebben op informatie verzamelen en keuzes maken, natuurlijk alleen op papier en in het team van studenten met betrekking tot besluitvorming, onderhandeling, taakverdeling.

- 
- *Interventiemethodes:*  
de types en aantal mogelijk te kiezen interventies moet zo goed mogelijk aansluiten bij interventiemethodes die in het college en de gebruikte literatuur beschreven worden.
  - *Rol van de student in de simulatie:*  
studenten die de rol van extern organisatie adviseur vervullen, niet zozeer manager
  - *Het type feedback dat je krijgt tijdens of na het doorlopen van de simulatie:*  
bij voorkeur een combinatie van een score met inhoudelijke feedback na het maken van keuze / invoeren gegevens.
  - *De omvang en het soort bronnen dat men kan raadplegen ten behoeve van diagnose/besluitvorming*  
zoveel mogelijk (video beelden, organization charts, geluidsopnames, cijfermateriaal, relevante achtergrondartikelen of links daarheen) dat bovendien niet allemaal tegelijk / direct beschikbaar is, er moet steeds iets nieuws / anders te vinden zijn / beschikbaar komen tijdens feedback.

### 3.2.2 Criteria m.b.t gebruik bij het vak

- *Mogelijkheid voor gebruik in groepen:*  
studenten werken samen in groepen van 3 personen dus bij voorkeur moet de simulatie zich daarvoor lenen
- *Integratie met vak:*  
Het zou mooi zijn als er 3 tot 4 hoorcolleges gegeven worden die inhoudelijk aansluiten bij bijvoorbeeld de fase waarin de simulatie die week verkeert (waarin bijvoorbeeld diverse interventiemethoden naast elkaar worden gezet). Opdrachten die "los" staan van de simulatie gaan we alleen doen als de simulatie beperkt is.
- *Omvang/duur :*  
In het ideale geval een simulatie waar studenten gedurende vier weken 1 à 2 dagen per week mee bezig zijn, bijvoorbeeld 1 dag per week achter de PC en 1 dag materialen zoeken en bestuderen / opdrachten maken / overleggen / oplossingen bedenken. Of meerdere kleine simulaties – maar niet één keer twee uur. Mag dus ook in één keer vier dagen zijn maar liefst tijd voor verwerking / reflectie / opdrachten tussendoor
- *Complexiteit:*  
de simulatie moet dynamisch en redelijk complex zijn: de uitkomsten van de simulatie verschillen per team als gevolg van eigen beslissingen en acties (dus geen uniforme, 'lineaire' oorzaak-gevolg effecten).
- *Verhouding feedback van de simulatie tot feedback van de docent:*  
bij voorkeur geeft de simulatie zelf zoveel mogelijk feedback maar ook mogelijk dat sessies / gesprekken met een docent / begeleider georganiseerd worden waarbij gereflecteerd wordt op het proces en dat de tussentijdse en uiteindelijke rapporten – als de simulatie die oplevert – worden nagekeken door en besproken met een docent
- *Uitvoering:*  
de simulatie moet er 'mooi' uitzien en modern vormgegeven zijn
- *Gebruiksgemak:*  
de tool moet gemakkelijk en intuïtief te gebruiken zijn
- *De 'fun' factor:*  
de interactie met de simulatie moet leuk en enigszins 'spannend' zijn

### 3.2.3 Technische criteria

- Gemakkelijk te installeren op individuele PC of via internet te gebruiken
  - Snel laadbaar
  - Mogelijkheid om de simulatie te pauzeren (om bijvoorbeeld een discussie met teamgenoten te voeren) en daarna verder te werken.
  - Mogelijkheid om simulatie meer dan eens te doen.
-

---

### 3.3 Zoeken naar simulaties

#### 3.3.1 Zoekmachines

Met de Google zoekmachine is op het web gezocht via trefwoorden als "organization development", "games and organization development"; "simulations and organizational change"; "interactive cases" etc. Deze manier van zoeken heeft geresulteerd in het vinden van twee simulaties die naderhand verder onderzocht zijn, namelijk *Managing Change* van John Kotter (Harvard Business School) en *EIS* (INSEAD). De *Managing Change* simulatie is in een vrij vroeg stadium geëlimineerd wegens zijn vrij statische en lineaire structuur en ongeschiktheid om in teams te gebruiken. Wel heeft deze simulatie een rol gespeeld bij de verdere ontwikkeling van de criteria waaraan de simulatie zou moeten voldoen.

#### 3.3.2 Universiteitswebsites

De websites van opleidingen Economie en Bedrijfskunde van de Erasmus universiteit Rotterdam, Nyenrode universiteit & MIT Sloane School of Management zijn onderzocht op de eventuele inzet van online simulaties bij bepaalde vakken maar dit heeft geen verdere bruikbare resultaten opgeleverd.

#### 3.3.3 Learning communities & business portals

Via learning communities als de Academy of Management ([www.aomonline.org](http://www.aomonline.org)) en business portals als Biz/ed ([www.bized.ac.uk](http://www.bized.ac.uk)) en SOSIG ([www.sosig.ac.uk](http://www.sosig.ac.uk)) zijn enkele relevante mailinglists geïdentificeerd (zie volgende paragraaf). Daarnaast is gezocht naar relevante informatie over het gebruik van simulaties op de websites van deze en daaraangerelateerde learning communities (zoals bijvoorbeeld die van de Organization Development & Change divisie van de Academy of Management (<http://www.aom.pace.edu/odc/teach.html>)).

#### 3.3.4 Mailinglists

Tenslotte is besloten om een gericht oproep aan collega-academici te doen over mogelijk geschikte simulaties. Als meest relevante mailinglists hiervoor zijn de listserv list *Management Education and Development* en het ABSEL (*Association for Business Simulation and Experiential Learning*) forum geïdentificeerd.

Request for information - apologies for cross-postings!

For a master's level course in "Organization Development & Change" which I am currently developing I am looking for a webbased or CD rom simulation of a realistic organization development process. Ideally, small teams of students will play the role of (external) consultant and have to make some tough decisions regarding diagnosis, phasing, implementation, involvement, ethics etc, while the simulation provides them with feedback as they go along. Do you have or know anyone who has used or developed this kind of simulation or if you have any other suggestions, please let me know! Thanks.

Deze oproep heeft een tiental reacties opgeleverd en een aantal verwijzingen naar bruikbare simulaties. Na een eerste selectie zijn hiervan de simulaties *ExperienceChange* en *MergerPlan* uitgekozen voor verdere analyse.



### 3.4 Onderzochte simulaties

Uiteindelijk zijn drie simulatietools uitgekozen en onderworpen aan een meer uitgebreide vergelijking en beoordeling in het licht van de opgestelde criteria (*EIS simulation*, *ExperienceChange* en *Merger Plan Simulation*). In bijlage 1 staat in tabelvorm een overzicht van de simulaties getoetst aan de belangrijkste criteria. Daarnaast zijn ook een aantal kenmerken van de simulaties hierin opgenomen om vergelijking te vergemakkelijken (zoals simulatietijd, relatie simulatietijd en interventies, scoreberekening, beschikbare handleidingen, prijs enz.)

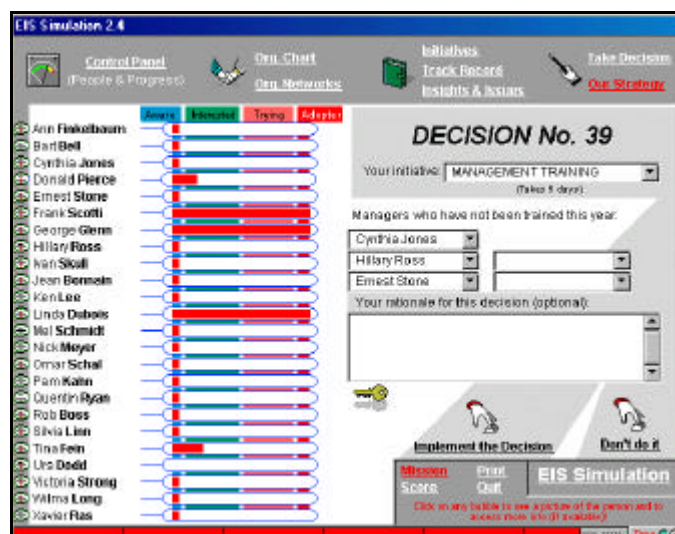
De beoordeling is in eerste instantie uitgevoerd door P. van Boxel en C. Vinkenburg. Vervolgens heeft N. Schouten (recent afgestudeerd op het onderwerp organisatieverandering bij SCW en aangesteld als aio bij FEWEB) de drie simulaties uitgetoetst en beoordeeld

Hieronder volgt een beschrijving en overzicht van de belangrijkste voor- en nadelen van de drie simulatietools.

#### 3.4.1 The EIS simulation (<http://www.calt.insead.edu/eis/>)

##### Doel van de simulatie:

*Corporate HQ van multinational Eurocomm heeft een externe change consultant ingehuurd om de implementatie van een EIS systeem (computer-gebaseerd executive information system) in gang te zetten bij dochterbedrijf Teleswitches Ltd. Dit is het enige onderdeel van de organisatie waar het systeem nog niet geïntroduceerd is, en het is cruciaal dat zij meegaan in de vernieuwing. Het doel van de simulatie bestaat erin zoveel mogelijk van de 22 leden van het management team van Teleswitches Ltd ervan overtuigen om het EIS te adopteren.*



##### Voordelen

- Gaat voldoende in op kenmerken van veranderingsprocessen en verschillende methodes ter interventie.
- Geschikt voor gebruik in groepen
- Relatief goedkoop
- Zeer veel (gratis te downloaden) documentatie en gebruikershandleidingen, zowel voor de student als begeleider/docent

### Nadelen

- Hoewel de simulatie voldoende ingaat op kenmerken van veranderingsprocessen en interventiemethodes, gaat het niet in op het analyseren van problemen en stellen van een diagnose. De oplossing voor het probleem is m.a.w. al bedacht (het invoeren van een EIS systeem)
- Geen duidelijke richtlijnen voor gebruik ingebouwd in de simulatie
- Geen legenda ingebouwd in het 'progress' overzicht
- Feedback na een interventie is vaak beperkt of afwezig
- De vormgeving is gedateerd.

### 3.4.2 Experience Change (<http://www.experiencepoint.com/experiencechange.cfm>)

#### Doel van de simulatie:

Het (fictieve) high-tech bedrijf Global Tech gaat eind 1995 gebukt onder zeer zware verliezen (\$ 1,628 miljoen). Er dreigen ontslagen te vallen en budgetten worden ingekrompen. Als extern adviseur wordt je gevraagd om binnen een aangegeven tijd en budget een plan op te stellen om het bedrijf van de ondergang te redden, en om een "critical mass of support" voor het plan te genereren. De critical mass wordt hier gedefinieerd als zijnde 60% van de in totaal 19 stakeholders.



### Voordelen

- Naast het implementeren van een verandering, ook aandacht voor het stellen van een diagnose en opstellen van een implementatieplan.
- Naast de simulatietool bevat website ook een overzicht van change management theorie, mini cases, links etc. (m.a.w. naast een simulatietool is het ook een 'learning package').
- Duidelijke ingebouwde instructie over de werking en mogelijkheden van de simulatie
- Groot aantal interventiemethodes (change management tactics) beschikbaar (in 4 categorieën)
- Elke geïmplementeerde interventie neemt tijd van de klok én kost een deel van het budget, dus beide moet afgewogen worden bij de keuze voor een interventiemethode.
- Uitgebreide online feedback
- Geschikt voor gebruik in groepen
- Mooi vormgegeven

### Nadelen

- Niet alle interventies laten toe om hieromtrent verdere beslissingen te nemen (bijvoorbeeld bij keuze voor de interventie "Create a vision and strategy" wordt deze gewoon toegepast, zonder dat deze inhoudelijk toegelicht wordt of zonder dat de gebruiker bijvoorbeeld een keuze kan maken tussen verschillen strategieën)
- Alle interventies kunnen maar 1 keer toegepast worden
- Na de implementatie van 5 interventies kunnen stakeholders niet meer geïnterviewd worden.
- Software is vrij prijzig (zie bijlage 1 voor details)

### 3.4.3 Merger Plan Simulation (<http://www.prendo.com>)

#### Doel van de simulatie:

*Northern en Southern Bank zijn commerciële banken met vestigingen in de noordelijke en zuidelijke regio's van een Amerikaanse staat. Northern Bank heeft net officieel de overname aangekondigd van Southern Bank. De "integration manager" van Northern Bank krijgt de taak om het proces van de fusie tussen de twee banken goede banen te leiden. De manager krijgt twee maanden de tijd om een formeel integratieplan op te stellen dat de volledige backing krijgt van key stakeholders in beide banken (18) en enkele externe stakeholders (5). De integratiemanager moet het plan aanvankelijk niet zelf opstellen, er ligt al plan op tafel met een aantal (voorlopige) besluiten waarmee hij aan de slag kan.*



### Voordelen

- Alle interventies vereisen van de student een of meer verdere beslissingen
- Student heeft de mogelijkheid om effectief wijzigingen aan te brengen in het integratieplan
- De economische component van een veranderingsproces krijgt ook aandacht: Naast de 'social dynamics' van een groepsveranderingsproces, heeft elke beslissing een economische waarde/consequenties
- Geschikt voor gebruik in groepen

---

### *Nadelen*

- Er wordt zeer weinig gestuurd in de simulatie. Dit kan voor onduidelijkheid zorgen.
- Slechts beperkte informatie beschikbaar over de stakeholders (opmerking NJ).
- Geen overzicht van geselecteerde interventiemethodes ('decision log') beschikbaar gedurende de simulatie, bemoeilijkt zelfreflectie en bijsturing gedurende de uitvoering
- De integration manager is een interne consultant, geen externe (maar moet wel met externe stakeholders werken).
- Bij aanvang van de simulatie is reeds besloten tot een 'structuuringreep' (merger van de twee banken) dus op dat vlak dient geen diagnose meer gesteld te worden
- Simulatie hapert soms

### *3.4.4 Aandachtspunten bij de selectie*

Geen enkele simulatie voldoet aan de oorspronkelijk wens om ze gedurende een periode van 4 weken te gebruiken, bijvoorbeeld rondom hoorcolleges. Ze zijn allen bedoeld om in 1 dag te doen (inleidend college en debriefing sessie inbegrepen).

In geen enkele simulatie komen de toe te passen interventiemethodes geheel overeen met de methodes die in het college en de literatuur aan bod komen.

De simulaties tonen overeenkomsten op een aantal vlakken. Het change proces gaat in alle gevallen traag, en kan mede daardoor frustratie en/of paniek oproepen bij de student en een gevoel dat de simulatie moet 'verslagen' worden. Daarom is een introductie en inleidend college bij aanvang van de simulatie zeer belangrijk, waarin de leerdoelen van de simulatie helder gemaakt worden en ook uitgelegd wordt dat het veranderingsproces waarschijnlijk zeer langzaam zal verlopen, maar dat dat ook net de bedoeling is. Ook een duidelijke uitleg over de werking van de simulatie is steeds nodig. Een uitgebreide debriefing in aanwezigheid van de docent is essentieel na afloop van alle simulaties. Daardoor kunnen studenten interventiemethodes en eindscores vergelijken, kunnen theorieën nogmaals belicht worden enz.

## **3.5 De gekozen simulatie: ExperienceChange**

### *3.5.1 Keuzemotivatie*

Alle geselecteerde simulaties zijn van een goede kwaliteit en worden gebruikt door gereputeerde Business Schools in Europa en de VS. Merger Plan en ExperienceChange kwamen na een afweging van de voornaamste criteria als meest geschikte simulaties uit de bus, waarbij alle beoordelaars een voorkeur voor Experience Change hebben aangegeven.

De volgende kenmerken deden de balans meer in de richting van ExperienceChange wegen:

- De student neemt bij ExperienceChange de rol van extern consultant aan. In het licht van de leerdoelen is dit meer geschikt dan de rol van (intern) integration manager bij Merger Plan.
  - Het feit dat bij ExperienceChange meer op het vlak van probleemdiagnose dient gedaan te worden dan bij Merger Plan (waar al een integratieplan klaarligt) spreekt in het voordeel van de eerste.
  - De gefaseerde benadering van het veranderingsproces komt in deze simulatie duidelijker naar voren.
  - Er kan uit een groot aantal interventiemethodes gekozen worden in 4 categorieën (social, educational, informational, structural). Hoewel deze zoals reeds gezegd niet volledig overeenkomen met het soort interventies die in het boek bij het vak behandeld worden, geven ze een voldoende duidelijk beeld van het belang van verschillende soorten van interventie.
-

- 
- Verder voldoet ExperienceChange aan de technische criteria en is het een prettige en intuïtieve tool om mee te werken. Er wordt voldoende achtergrondinformatie gegeven (o.m. over de stakeholders) Het geheel is bovendien mooi vormgegeven.

### 3.5.2 Integratie met het vak

Een simulatie als ExperienceChange wordt als een nuttige aanvulling op de overige onderdelen van het vak beschouwd (naast de hoorcolleges, de literatuur en het werkstuk).

Bij de opzet van het vak heeft de docent het gebruik van een simulatie reeds tentatief ingebouwd in het studieprogramma, en is een inschatting gemaakt van de bijhorende studiebelasting (8 uur, zie ook bijlage 2 – onderdeel 'Belasting, tentaminering, beoordeling en beoordeling'). Van studenten wordt verwacht dat ze hebben deelgenomen aan de simulatie als een van de voorwaarden om te slagen voor het vak. Daarnaast zullen ze ook een feitelijk cijfer voor de uitvoering krijgen (gebaseerd op de score behaald in de simulatie), die 10% van het eindcijfer zal bedragen.

De dag dat de simulatie wordt uitgevoerd komt het hoorcollege te vervallen.

De makers van ExperienceChange stellen volgende dagindeling voor:

*De groep krijgt eerst een college over de change management basics en de werking en doelen van de simulatie. Vervolgens gaat men in groepen (4 tot 5 mensen is gebruikelijk) aan de slag om de planner te vullen met de eerste 10 tactics. De discussie of het overleg dat hierbij ontstaat is vanuit educatief perspectief zeer waardevol. Vervolgens is het de bedoeling dat deelnemers individueel achter de computer aan de slag gaan met de implementatie van de tactics. Iedere deelnemer reageert vervolgens anders op de interactie die de simulatie biedt als gevolg van de geïmplementeerde tactics. Dit, en het gegeven dat er meer dan 10 tactics moeten worden geïmplementeerd om te slagen, heeft verschillende resultaten voor iedere deelnemer als gevolg. Naast deze aanpak zijn uiteraard alternatieven mogelijk, zo kunnen de deelnemers bijvoorbeeld ook in teams van twee de verschillende tactics implementeren.*

[Opmerking Nanja Schouten: Het is wellicht handig de 'tactics list' uit te printen en te adviseren deze door te lezen voor het begin van de simulatie. Dit voorkomt dat je een tactic kiest die alleen uitgevoerd kan worden indien een andere reeds geïmplementeerd is.]

Het precieze programma en structuur van de workshop dient met de CSR Academy (de Nederlandse distributeurs van ExperienceChange – <http://www.csr-academy.com>) uitgewerkt te worden. Zij zullen de eerste workshop (met 60 studenten) begeleiden, inclusief inleiding en debriefing, zodat zij de didactische inzet van de tool uitgebreid kunnen demonstreren.

### 3.5.3 Kostenoverzicht

Omdat de inzet van ExperienceChange in eerste instantie een pilot betreft, is met de CSR Academy tot onderstaand prijsvoorstel gekomen. Het voorstel is gebaseerd op de vooronderstelling dat ongeveer 60 studenten zich zullen aanmelden voor het vak (deze richtlijn is afkomstig van de behoeftemeting uitgevoerd door de faculteit in de zomer van 2003). Er is een korting van 50% bedongen op de normale licentieprijs van 50 euro per student.

Licentiekosten software (uitgaande van 60 studenten). (De licentie per student is geldig voor 1 maand.)	1500 euro (60 x 25 euro)
Uitvoeren workshop voor 60 studenten met 2 trainers (inclusief inleiding, debriefing, evaluatie en alle materiaal- en reiskosten)	300 euro
<b>TOTAAL</b>	<b>1800 euro</b>

Wat de financiering betreft, wordt volgend voorstel gedaan (in afwachting van uitspraken hierover door de begeleidingscommissie):

Gebruik GrassRoots project beloning C. Vinkenburg	500 euro
Facultaire bijdrage en/of studentbijdragen	1300 euro
<b>TOTAAL</b>	<b>1800 euro</b>

#### *Toelichting:*

GrassRoots is een project van het ministerie van OC&W waarin kleinschalige ICT-projecten gestimuleerd worden met een beloning. Docenten worden rechtstreeks gemotiveerd en beloond voor hun extra inspanning om onderwijs te vernieuwen en/of te verlevendigen met de inzet van ICT.

De Vrije Universiteit realiseert in 2003 ongeveer 50 GrassRoots projecten. De projecten worden beloond met 500 euro. Dr. C. Vinkenburg zal dit bedrag ontvangen in november 2003 voor haar onderzoek naar de inzet van een geschikte simulatie bij ODC en dit bedrag ook gebruiken om de eventuele aanschaf van ExperienceChange mee te financieren.

Dit betekent dat er nog een bedrag van 1300 euro dient betaald te worden uit overige gelden. Aan de begeleidingscommissie wordt ondermeer gevraagd of zij mogelijkheden ziet voor aanvullende financiering, bijvoorbeeld betaling door de afdeling uit formatie of een extra facultaire bijdrage. Het kan daarbij gaan om gehele of gedeeltelijke financiering van het bedrag. In geval van gedeeltelijke financiering zal het restantbedrag door studenten zelf betaald dienen te worden. Mochten er geen mogelijkheden zijn voor aanvullende financiering vanuit de faculteit, dan komt deze bijdrage bij 60 studenten neer op ongeveer 22 euro per persoon.

### 3.5.4 Evaluatie

Tot slot is het belangrijk dat de inzet van de simulatie bij het vak voldoende geëvalueerd wordt bij studenten, zodat kan overwogen worden er een permanent studie-onderdeel van te maken. Hiertoe zullen na de simulatie evaluatieformulieren worden uitgedeeld en zal ook mondelinge feedback van studenten gevraagd worden.

---

## 4 Conclusies en aanbevelingen

### **Conclusies**

In het kader van het zoeken naar een geschikte simulatie die kan ingezet worden ter ondersteuning van het vak Organizational Development and Change zijn een drietal mogelijk geschikte softwarepakketten weerhouden voor verdere analyse. Op basis van inhoudelijke, vormelijke en technische criteria zijn deze tools verder onderzocht en vergeleken. ExperienceChange voldeed bij benadering aan de meeste criteria. Hoewel dus niet alle criteria en wensen ingewilligd worden door deze simulatie, wordt de aanschaf van deze software verkozen boven het zelf ontwikkelen van software. Dit laatste is zeer arbeids- en tijdsintensief, en vraagt om uitgebreide technische expertise en financiële draagkracht. Ook de noodzaak om dergelijke software te onderhouden op lange termijn maken dit geen realistische optie binnen het kader van dit project.

### **Aanbevelingen**

ExperienceChange wordt daarmee dus aanbevolen als meest geschikte simulatie. Het probleem dat in de simulatie behandeld wordt en de rol die de student wordt geacht aan te nemen, sluiten goed aan bij hetgeen dat in de leerstof behandeld wordt. Daarnaast wordt de student geacht een diagnose van het probleem te kunnen stellen en is een breed arsenaal aan interventiemethodes beschikbaar. Hoewel deze zoals reeds gezegd niet volledig overeenkomen met het soort interventies die in het boek bij het vak behandeld worden, geven ze een voldoende duidelijk beeld van het belang van verschillende soorten van interventie.

De software bevat naast de simulatie ook een theoriegedeelte wat zeer geschikt om studenten te laten oriënteren op het onderwerp en de keuzes en acties van studententeams tijdens de simulatie worden na afloop uitgebreid geanalyseerd en van feedback voorzien.

De software is geschikt voor gebruik in groepen en kan op zeer activerende wijze ingezet worden in het onderwijs. Tot slot is de software gemakkelijk en intuïtief in gebruik en mooi vormgegeven.

Verder wordt aanbevolen om de simulatie in de vorm van een pilot als leeractiviteit op te nemen in het studieprogramma van ODC voor 2004. De pilot kan mede uitgevoerd worden door trainers van de CSR Academy ([www.csr-academy.com](http://www.csr-academy.com)) die ruime ervaring hebben in het opzetten van workshops rondom het didactisch gebruik van de software en de inzet ervan ook evalueren bij studenten. Op basis van de resultaten van een evaluatie na afloop kan overwogen worden om deze software ook op lange termijn als studieonderdeel in te zetten.

Aan de begeleidingscommissie van dit project wordt verzocht een antwoord te formuleren op de volgende vragen:

- Is de begeleidingscommissie het eens met het algemene nut van het inzetten van een simulatie?
- Is de begeleidingscommissie het eens met het inzetten van een simulatie als pilot in 2003/2004?
- Is de begeleidingscommissie het eens met de voorkeur voor ExperienceChange als simulatietool?

Dr. Vinkenburg zal door middel van een GrassRoots subsidie instaan voor gedeeltelijke financiering (500 euro) van de softwarelicentie, voor de overige 1300 euro wordt aan de begeleidingscommissie advies gevraagd over financieringsmogelijkheden, bijvoorbeeld betaling door de afdeling uit formatie of een extra facultaire bijdrage. Het kan daarbij gaan om gehele of gedeeltelijke financiering van het bedrag. In geval van gedeeltelijke financiering zal het restantbedrag door studenten zelf betaald dienen te worden.

Met de inzet van een simulatie als ExperienceChange wordt de student zeer actief geëngageerd bij de leerstof, enerzijds door de confrontatie met een vrij realistische probleemomgeving, anderzijds door de discussie en interactie die hierdoor ontstaat met medestudenten. Dit sterkt ons in de overtuiging dat deze software een waardevolle, nuttige en leuke bijdrage kan vormen aan het management onderwijs bij de faculteit FEWEB.